

AVALIAÇÃO DO PROJETO LIDERNET

Lidernet Evaluation Project

Rosa Said, Consultor externo (external consultant)

This report was made possible through support provided by the US Agency for International Development, Office of Population and Reproductive Health, under the terms of Cooperative Agreement Number HRN-A-00-00-00014-00. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the US Agency for International Development.

Management and Leadership Program
Management Sciences for Health
Boston, MA 02130
Telephone: (617) 524 7766
www.msh.org/mandl

AVALIAÇÃO DO PROJETO LIDERNET

Lidernet Evaluation Project

Brazil

Management Sciences for Health (MSH)

Rosa Said, Consultor externo (external consultant)

2000



The Management and Leadership Program (M&L) is supported by the U.S. Agency for International Development under Cooperative Agreement Number HRN-A-00-00-00014-00.

AVALIAÇÃO DO PROJETO LIDERNET
Management Sciences for Health (MSH)
Rosa Said (Consultor externo)

1. ANTECEDENTES

Em 1998, a Secretaria de Saúde do Estado do Ceará deu início a uma ampla iniciativa de treinamento de novos gestores, com perfil de liderança, para atender às necessidades decorrentes da descentralização e micro-regionalização dos serviços. Este programa contou com a assistência da Escola de Saúde Pública do Ceará (ESP), da MSH e da LB & Associados.

Em 2001, a MSH, em parceria com a SESA/ESP realizou uma avaliação dos resultados do programa, visando propor recomendações para expandir essa capacitação via mídia eletrônica. Dessa idéia surgiu o projeto LiderNet, um ambiente de aprendizagem à distância, associando o treinamento pessoal à instalação de uma comunidade de aprendizagem continuada e virtual. Nessa perspectiva foram desenvolvidos os seguintes produtos: a website da ESP, as listas de discussão, através de e-mails, e o primeiro módulo do curso PDL (Programa de Desenvolvimento de Lideranças), via Internet (tomado como piloto). A presente avaliação compreende os três produtos mencionados .

2. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

2.1. O Método de Investigação

Conforme proposto no escopo de trabalho preparado pela MSH do Brasil, a avaliação, cujos resultados são aqui apresentados, se baseou numa investigação de natureza qualitativa. Nessa perspectiva, foram tomados os depoimentos dos profissionais que conceberam e dos que desenvolveram atividades no projeto LiderNet, assim como dos alunos que concluíram e dos que interromperam sua participação no Módulo Piloto.

Dois importantes princípios da abordagem qualitativa devem ser lembrados para o entendimento dos limites dessa avaliação: em primeiro lugar, que o entendimento da realidade é inevitavelmente parcial, pois, para conhecê-la, parte-se de um recorte da mesma (delimitação da área de interesse, enfoque de aproximação etc); em segundo lugar, a abordagem qualitativa não se preocupa com generalizações, antes, busca contextualizar singularidades, padrões e tendências.

2.2. Instrumentos

Os instrumentos de investigação foram a entrevista semi-estruturada e a técnica de Grupo Focal. Ambas permitem a manifestação de percepções, juízos, e

posicionamentos, além de outras relevâncias relacionadas às temáticas de interesse da avaliação.

2.3. O Método de Análise

No que se refere ao tratamento analítico dado às informações coletadas, os depoimentos foram tratados em sua totalidade e particularidade numa aproximação com o método da “Análise de discurso”, de acordo com os princípios e procedimentos encontrados no trabalho de Orlandi, E.P (2000).

Uma vez tratados como “discursos”, os depoimentos foram lidos na forma de “texto”, para facilitar a visualização de associações e possibilitar interpretações. Dessa forma, embora os depoimentos tenham respondido a questões específicas colocadas pelo entrevistador, os diversos momentos da “fala” de um sujeito foram relacionados, procurando-se identificar ambigüidades, complementações ou reforço de uma idéia. Com efeito, quando se busca associar diferentes momentos de uma “fala” é que o sentido do que ela expressa é compreendido em sua totalidade. Além disso, juntar as partes em um todo possibilita uma leitura e/ou interpretação mais aproximada nos moldes do método da Análise de Discurso. Por sua vez, os depoimentos tomados nos grupos focais já facilitam este procedimento, uma vez que, quando esta técnica é bem conduzida, o grupo dialoga sobre os temas propostos, sem pontuação do tipo pergunta-resposta, voltando freqüentemente a reportar-se a pontos anteriormente colocados. Isto facilita, inclusive, a identificação de associações/articulações entre idéias, bem como a observação de recorrências, antagonismos, singularidades e padrões.

Os depoimentos foram primeiramente sistematizados segundo as categorias previamente estabelecidas nos indicadores de avaliação. Em seguida, procurou-se identificar recorrências num mesmo depoimento e posicionamentos comuns aos distintos depoimentos. Finalmente, tentou-se verificar em que medida os propósitos do projeto teriam sido devidamente contemplados, considerando os elementos facilitadores e as dificuldades eventuais. Outros aspectos citados neste documento foram incluídos por sua relevância e por terem sido espontaneamente mencionados nos depoimentos dos informantes, como por exemplo, as opiniões sobre a experiência e ganhos obtidos, e as sugestões para a continuidade do projeto.

3. RESULTADOS

3.1. Sistematização das informações

Nos quadros a seguir encontram-se as informações obtidas através das entrevistas individuais realizadas com informantes-chaves da ESP, SESA e MSH, e dos Grupos Focais conduzidos com os alunos do Módulo Piloto. Cabe esclarecer que tais informações estão registradas na forma de paráfrases dos depoimentos obtidos. E ainda, que a ordem com que as informações estão dispostas nos quadros obedece à lógica da recorrência com que aparecem nos vários depoimentos, isto é, as primeiras informações são comuns aos

depoimentos dos diversos atores, seguidas de opiniões eventualmente compartilhadas por um ou outro ator, ou isoladas.

CATEGORIAS E INDICADORES DE AVALIAÇÃO

FONTE: ENTREVISTAS INDIVIDUAIS (“posição” de quem oferece os produtos – inclui quem concebeu e quem operacionalizou)

1. Desenvolvimento do Projeto

| Indicadores | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Fatores Relacionados ao Ambiente Organizacional e à Infra-estrutura Tecnológica | |
| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
| <ul style="list-style-type: none"> - A transição política na ESP, aliada às festas de final de ano, afetou o cumprimento do cronograma do projeto, assim como repercutiu na adesão ao curso - a divulgação do módulo 1 foi prejudicada, isto é, feita às pressas. O curso não foi bem divulgado para o interior do Estado, não teve um folder, um cartaz, e nem a imprensa foi bem trabalhada. - Sobrecarga de trabalho do setor de Informática da Escola e limitação da infra-estrutura: equipamentos insuficientes, carga horária do pessoal limitada e número restrito de profissionais, tendo este setor que atender paralelamente às várias demandas da ESP. - O núcleo de EAD estava em fase de formação quando o projeto LiderNet começou, portanto, não tinha ainda experiência suficiente para o desenvolvimento dos produtos. - Os computadores do setor de informática não estavam disponibilizados somente para o projeto, acarretando a interrupção de tarefas, criação, experimentação. - Parece não ter sido dada a devida prioridade à resolução dos problemas organizacionais, operacionais e de infra- | <ul style="list-style-type: none"> - Empenho das equipes. - Boas relações de trabalho. - Equipamento e knowhow disponibilizado pelo MSH. - Bom conhecimento teórico e preparo dos profissionais da casa em recursos de EAD na área de saúde. - Uma equipe técnica multi-capacitada. - Envolvimento da liderança gerencial da ESP em momentos cruciais. - A ferramenta Teleduc ter sido gratuita, evitando custos financeiros adicionais. - A experiência da equipe da ESP no PDL presencial (o curso já estava todo concebido). - A familiaridade da ESP de lidar com questões inovadoras do ponto de vista da educação. - Havia por parte dos clientes da ESP (secretários municipais, técnicos das microrregionais, do nível central etc.) uma certa expectativa de produtos relacionados à educação continuada. |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>estrutura no desenvolvimento do projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A liderança do projeto não fez suficiente “bench mark” , pesquisa, para avaliação de ferramentas, softs, que pudessem ser mais apropriados para o projeto. - As decisões técnicas e pedagógicas relacionadas com a transição do módulo presencial para o virtual se deram tardiamente. Muitas definições operativas poderiam ter sido tomadas desde o início do projeto. - A burocracia do Estado e as dificuldades relacionadas à compra de equipamentos e de contratação de pessoal emperraram decisões simples requeridas em termos de infra-estrutura adequada para o desenvolvimento do projeto. - O projeto começou a se desenvolver sem a garantia de um financiamento claro e não se tinha avaliado adequadamente as necessidades de equipamentos e de pessoal. - A comunicação interna é deficiente, muito ancorada em e-mails, com pouco contato interpessoal, dificultando o acompanhamento e o fluxo de informação que demandava o projeto. | |
| b. Eficácia da Coordenação do Projeto | |
| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
| <ul style="list-style-type: none"> - No início do projeto não ficou bem definido em que área deveria estar a coordenação do mesmo, se na área de gestão ou de EAD. Essa discussão não foi aprofundada e repercutiu na distribuição das outras funções relacionadas à operacionalização do projeto. - A coordenação do projeto teve certa dificuldade de fazer com que os grupos de trabalho incorporassem as definições e atribuições desenhadas desde o início do projeto, visando a adequação de recursos humanos às atividades. | <ul style="list-style-type: none"> - Boa interação com as equipes. - Compromisso e disponibilidade para interagir. - Deixou que os atores resolvessem por si mesmos as dificuldades, o que facilitou a apropriação do projeto, a conscientização dos caminhos a seguir e uma real visão do esforço necessário para montar o LiderNet no futuro. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Foi difícil conciliar a agenda de trabalho do grupo de desenvolvimento, a consultoria pedagógica e o grupo da Web, em função das respectivas limitações de tempo. - Não foi possível fazer uma supervisão mais intensiva da atividade dos moderadores. - Foi difícil conciliar as atividades de coordenação com a de moderadora do curso. | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

c. Presteza e Eficácia da Assistência prestada pelo Pessoal Técnico do MSH

| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - O grupo estava sempre disponível para atender as demandas das equipes, presencialmente ou à distância, inclusive disponibilizando materiais de referência. - O grupo sempre estava aberto às sugestões das equipes. - O grupo sempre estimulava as pessoas, inclusive a equipe de planejamento. - A troca de experiência foi constante. - O projeto não teria andado sem a assistência prestada pelo MSH. - O grupo todo trabalhou bem, de forma sistemática (tinham sempre uma proposta de pauta e colocavam para discussão), num processo democrático. - O grupo sempre respeitou a cultura institucional e local. - O grupo deu uma contribuição muito importante para ampliar o conhecimento técnico-científico da ESP na área de gestão, relacionando essa temática à questão da liderança. |

d. Desempenho Geral da Equipe LiderNet

| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Os profissionais da ESP sabem trabalhar em equipe, são flexíveis e esforçadas. - As equipes têm consciência profissional e se desdobraram, fazendo mais do que o contrato de trabalho |

| | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>estipulava.</p> <ul style="list-style-type: none">- A equipe de desenvolvimento do projeto tem um excelente especialista em liderança, e profissionais altamente capacitados em educação à distância. |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Equipe da WEB

- Além das limitações da plataforma Teleduc, nem o chefe do setor de informática nem os técnicos tinham familiaridade com a ferramenta, tendo sido demorado o seu domínio e flexibilização.
- A disponibilidade de tempo do pessoal era limitada.
- A capacidade e o tempo da equipe de informática não foram bem aproveitados no desenho do curso virtual, talvez por problema de liderança.
- A indefinição da contratação de mais um técnico para o setor também atrasou o processo.
- Houve pouco envolvimento da chefia do setor nas questões do LiderNet.
- Faltou uma liderança em design.
- Ficou muito difícil migrar a maestria e carisma do professor do PDL presencial para o virtual, considerando que na EAD se transfere para o aluno a responsabilidade de construir seu conhecimento.
- O consultor pedagógico não teve tempo suficiente para preparar o pessoal para a transição da linguagem textual para a virtual.

Equipe de Desenvolvimento do Trabalho

- Foi dada muita ênfase ao desenvolvimento do Módulo Piloto, tratando-se secundariamente a criação dos fóruns (do curso e da Web) e a idéia da comunidade de aprendizagem e compartilhamento de experiências.
- Os participantes do núcleo estavam envolvidos em outras atividades de educação, com tempo limitado para dedicar-se, mais efetivamente, às atividades que o LiderNet demandava
- O consultor pedagógico e o profissional que desenvolveu o PDL presencial tiveram dificuldade de estabelecer uma interação construtiva, de forma que o primeiro pudesse melhor

- Os técnicos de informática da ESP são esforçados e se superaram, frente às dificuldades relacionadas com a ferramenta Teleduc e às questões gerenciais e de infra-estrutura (máquinas e softs).
- As relações interpessoais eram excelentes e de muita confiança.
- A qualidade da reflexão e visão das lideranças do processo foi excepcional.
- O comprometimento das pessoas envolvidas foi muito grande. Havia muito boa vontade de fazer a coisa acontecer.
- No final do processo, a mudança de postura de coordenação das equipes pelo MSH, com um pouco mais de direcionamento e apoiando mais presencialmente, ajudou a agilizar o processo.

apropriar-se do conteúdo e migrá-lo para a linguagem virtual.

- A discussão ainda não amadurecida pela equipe sobre em que medida e de que forma o propósito do Grande LiderNet, sua abrangência, deveria estar contida e explícita no módulo 1, virtual, foi um dos complicadores na transição.
- Embora o consultor pedagógico tenha tido uma boa conceptualização do trabalho a ser realizado, isto não se concretizou na implementação prática, i. é, na passagem da informação e do material de trabalho para a equipe da Web.
- O PDL tem uma lógica muito textual e por isso de difícil migração para um curso virtual. A metodologia do PBL dificulta mais ainda esta migração. (perdeu-se muito tempo tentando adaptar técnicas para que o ambiente funcionasse adequadamente com a linha do curso).
- A transposição didática e/ou a adaptação de um curso presencial para um curso à distância no modo virtual não funciona muito bem. Um curso virtual à distância deve ser construído desde o início com outra lógica própria (na qual se redimensiona a lógica da abordagem do conhecimento, inclusive as formas de estímulo do aluno). Além disso, o Teleduc não é a ferramenta mais apropriada para trabalhar na lógica do PBL.
- O tempo do consultor pedagógico era limitado e foi muito difícil conciliá-lo com o tempo dos profissionais da ESP, razão pela qual a relação de trabalho ficou, de certa forma, prejudicada.
- A ESP não estava preparada em termos de recursos tecnológicos, e número de técnicos com conhecimento amplo de informática, para desenvolver produtos de educação à distância por meio de recursos eletrônicos.
- O consultor pedagógico deixou a

desejar em termos de envolvimento, parecendo demonstrar uma limitada competência pedagógica e pouca habilidade para fazer a ponte (link) entre o profissional de conteúdo e o pessoal de informática (converter as informações para a linguagem virtual).

- O profissional de conteúdo perdeu muito tempo recriando partes do conteúdo presencial para transferir a informação ao pessoal da Web, em função da dificuldade de interação com o consultor pedagógico.

- Parece ter havido certa resistência por parte do grupo de desenvolvimento de incorporar e flexibilizar o Teleduc, tomando o tempo que poderia ser dedicado à montagem da estrutura da Web e ao acompanhamento das listas de discussão.

- Muito tempo foi demandado no desenvolvimento de recursos pedagógicos (micro-casos etc), visando alinhar o módulo virtual à linha metodológica da ESP.

Os Moderadores do Módulo Piloto

- Foi a primeira experiência da maioria dos moderadores em educação à distância.

- Houve divergências sobre o papel dos moderadores entre a equipe de desenvolvimento e o consultor pedagógico.

- O fórum do curso estava orientado para estimular a troca de experiências com o apoio dos moderadores, mas, como estes estavam limitados em sua função, o diálogo não avançava muito.

- O uso da linha telefônica era dificultado em função do número de aparelhos e de não terem acesso à linha externa sem passar pela secretária.

- Os moderadores não foram devidamente treinados para o desempenho de seu papel.

- A maioria dos moderadores assumiram uma postura passiva na interatividade

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>com os alunos. Não tiveram muita criatividade ou senso de oportunidade para interagir (recorrer à coordenação do projeto para conversar sobre a atividade, usar outros recursos como o telefone, colher mais informações sobre os alunos para poder se comunicar etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os moderadores não se articularam bem entre si, por falta de uma coordenação mais efetiva dessa atividade. | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

2. Grupos de Discussão

| Indicadores | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Utilidade dos Grupos de Discussão Eletrônica | |
| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
| <ul style="list-style-type: none"> - O processo das listas de discussão poderia ter sido mais sistematizado de forma a não se perder o registro das experiências e troca de informações. - O processo começou bem (expressivo número de participantes), mas por falta de maior interatividade dos moderadores com os participantes, ao final, esta atividade ficou um pouco solta. - Houve pouca flexibilidade para o conteúdo do curso ser alterado em função das listas de discussão (inserção de pontos importantes no curso) - Não houve um tempo hábil da equipe para sistematizar e extrair os pontos gerados na lista e incorporá-los no curso. - Os alunos do interior informavam das dificuldades freqüentes de acessar o programa, em função da limitação de equipamentos ou de acesso. - O número de computadores disponíveis para os moderadores era limitado e havia dificuldade de conectar-se com a Internet. - Os moderadores não tiveram disponibilidade de acompanhar mais | <ul style="list-style-type: none"> - As listas de discussão despertaram o interesse de gestores de vários setores do Estado para o Módulo virtual. - As listas de discussão contribuíram com subsídios para a concepção do Módulo virtual e para o próprio LiderNet. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>efetivamente o processo, por estarem envolvidos também com outras atividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Em função da rotina de trabalho, não tiveram muita disponibilidade de planejar a atividade, estudar o conteúdo programático e discutir entre si. - O esforço de acompanhamento dos alunos variou entre os moderadores, em função da disponibilidade de tempo. | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

3. Sustentabilidade do LiderNet

| Indicadores | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Atividades de Levantamento de Fundos | |
| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
| <p>- Na gestão do setor público de saúde, nem sempre as decisões políticas são acompanhadas da alocação de recursos financeiros. O apoio dado a um projeto não significa que os recursos serão priorizados.</p> | <p>- A assessoria técnica do MSH ajudou a ESP a desenvolver um novo projeto amplo e consistente de educação permanente para os profissionais do SUS, que inclui o LiderNet (ELANPH). Os recursos foram solicitados à comunidade europeia e foram aprovados na primeira fase. A ESP está aguardando uma decisão final.</p> <p>- Além de organismos internacionais, como a cooperação canadense, a japonesa, o próprio governo norte-americano veria com bons olhos o LiderNet por sua abrangência e inovação.</p> |

| b. Institucionalização do LiderNet dentro da SESA/ESP | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
| <ul style="list-style-type: none"> - O avanço do LiderNet depende da importância que a nova administração da ESP dará ao projeto. - É preciso quebrar o paradigma de que a educação tem que ser presencial, e estimular as pessoas a se familiarizarem com computadores e com a Internet. - É preciso fazer com que as pessoas se reeduquem a partir da discussão de uma nova ótica, a de liderar, e não mais a de chefia relacionada à gestão. | <ul style="list-style-type: none"> - Na equipe do LiderNet existem grandes defensores da EAD, considerada como uma excelente estratégia para a educação continuada dos gestores do sistema de saúde do Estado e, especialmente, para resolver o problema de gestores que não foram preparados para a função. - O conceito mais amplo do projeto, em termos estratégicos para a SESA, tem sido bem trabalhado pela liderança executiva da ESP. - Conseguiram realizar produtos muito bons (website e módulo 1). - Apropriaram-se de um conhecimento novo e com potencial para desenvolver projetos em outras áreas. |

4. Parceria LiderNet entre MSH/ESP/SESA

| Indicadores | |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Desempenho da Parceria | |
| Dificuldades/ Desafios | Aspectos Positivos/ Facilitadores |
| | <ul style="list-style-type: none"> - O projeto foi assumido pelo Secretário de Saúde à época, pelo Sub-Secretário e pela Superintendente da ESP (estes dois últimos pessoalmente envolvidos), facilitando o avanço do projeto. - A representante da SESA participou bastante das reuniões de trabalho, tendo acompanhado o projeto desde o início. - A relação de parceria entre a SESA, ESP e a MSH foi muito boa, isto é, as parcerias foram muito receptivas umas às outras, não tendo havido brigas por espaço político. - O MSH facilitou e até viabilizou o projeto. Sem o MSH o projeto talvez não tivesse avançado o quanto avançou. |

FONTE: GRUPOS FOCAIS (“posição” de quem recebeu os produtos)

A) Alunos que completaram o curso do PDL Eletrônico

1. Conteúdo e Metodologia do Módulo Eletrônico do PDL

| Indicadores |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>a) Feedback sobre os Exercícios do Módulo</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gostaram da idéia de ter um feedback imediato da correção dos exercícios.<ul style="list-style-type: none">➤ “a gente dá a nossa contribuição, mas a gente também tem que ter feedback, então é um atrativo pra que a gente possa estar sempre ligado, ter um contato com a LiderNet permanente e não fazer somente porque tem um certificado...”▪ Os exercícios são extremamente práticos<ul style="list-style-type: none">➤ “foi assim um aprendizado que a gente aplicou logo na pratica... com certeza, qualquer pessoa faria esses exercícios sem nenhum problema porque eles são extremamente práticos.” |
| <p>b) Feedback sobre os Estudos de Caso do Módulo</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Os estudos de caso foram considerados bem elaborados por todos do grupo, mas alguns sugeriram que os moderadores estimulassem o aprofundamento de certas questões.<ul style="list-style-type: none">➤ “Eles estavam bem elaborados, mas poderia os moderadores estimular. Dá trabalho ler os textos das pessoas, pedir, vamos dizer, para os próprios lidernautas, nós gostaríamos que vocês aprofundassem, vocês falassem mais sobre tal assunto, assim , incrementar mais para que todo mundo participasse... porque tem assunto realmente, tem muita coisa que não é muito precisa, é preciso que você veja o ângulo daquelas questões na parte administrativa.” |
| <p>c) Feedback sobre a Navegação e Aspectos Técnicos do Curso (acesso, uso)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Para quem não tem familiaridade com a Internet não é tão fácil navegar, apesar de alguns acharem que as instruções são claras.<ul style="list-style-type: none">➤ “no fórum de discussão, existe a numeração daqueles que entraram e a data. Quando a pessoa vai mandar sua mensagem, ela coloca somente o título e a data. Facilitaria muito pra pessoa localizar, até para facilitar a comunicação com os lidernautas, ter o número (p. ex., o exercício do fórum número tal, de participação número tal)”▪ Não tinham muita clareza de com quem poderiam interagir.<ul style="list-style-type: none">➤ “eu nem sabia que tinha sido escolhida entre as quarenta... não sabia bem se eu ia interagir e com quem. Eu fui falar com ela () por e-mail, e ela disse que não podia interagir com ninguém que não fosse do seu grupo, e eu vi que o pessoal do meu grupo não estava muito ativo, ou seja, eu acho que só duas pessoas do meu grupo participavam. O resto |

não estava muito ativo.”

- Não sabiam que enfoque dar no fórum de discussão, se mais técnico ou pessoal.
 - “eu fiquei com vontade de interagir, mas eu não sabia se eu podia fazer iso ou não. Então eu me propus só a colocar meu ponto de vista, e aí veio aquela duvida, qual o foco que eu poderia dar, se era o foco mais pessoal ou mais técnico.” (Duvida comum ao grupo)
- Faltou uma comunicação mais precisa sobre a navegação, antes do aluno entrar no curso.
 - “...a minha maneira de entrar no curso também foi assim, de repente eu vi que tinha sido autorizado....então faltou essa comunicação inicial, faltou ser mais precisa, pra gente ingressar numa coisa sabendo o que era, como era. Houve só aquela reunião grande aqui, mas não houve essa comunicação mesmo via Internet, que poderia ter sido. Ficou meio vaga.”
 - “...assim, em relação à questão técnica, de acesso, eu tive algumas dificuldades, não posso dizer que foram muitas, mas mesmo no local de trabalho, que tem rede, teve vezes que, teve momentos que eu não conseguia acessar a LiderNet. ...Agora, em relação à interatividade... talvez se as regras, tivessem nos sido dados alguns toques, eu acredito que seria mais produtivo...eu acho que eu interagi pouco, aprendi muita informação,mas interagi pouco, por essa limitação” (não sabia com quem poderia interagir).
- A interrupção do estudo por questões pessoais ou de trabalho não se compatibilizava com o tempo lógico dos exercícios (quando voltavam a acessar o curso, aquele exercício que estavam fazendo já não aparecia na tela e assim ficava perdido o trabalho já iniciado, tendo que recomeçá-lo).
 - “para entrar e sair das lições, dos exercícios e textos, é complicado. O aluno se perde muito entrando e saindo dos ambientes. Poderia existir um menu de ajuda”.
- Era freqüente cair a conexão com a Internet, desestimulando muitas vezes o estudo, e, algumas pessoas não conseguiam acessar o site por várias vezes ao dia.
 - “pra mim era a conexão que caía o tempo todo e era uma loucura, eu ficava nervoso...”
 - “tem um exercício lá que eu começava; de repente o telefone chamava, eu ia resolver um problema lá, aí quando eu voltava, estava desatualizado. Quando eu ia atualizar, quando entrava de novo naquela pagina...já era outro exercício. Eu já tinha feito a metade, quase concluído, tinha que começar tudo do zero, de novo.”
- Acham que houve falha técnica, pois aconteceu de terem feito certos exercícios que não foram registrados.
 - “como eu tenho muita facilidade na Internet, eu não me abalo muito com coisas pequenas não, mas realmente que quando eu comecei a querer entrar...eu tive dificuldade, quer dizer, é um curso de educação à distancia, então essas limitações técnicas tem que ser vistas, resolvidas a tempo pra que as pessoas realmente consigam, porque como a () eu

também tentei algumas vezes entrar na página da LiderNet, depois eu só consegui entrar a partir do site da Escola. Algumas entradas minhas não foram registradas na linha de frequência, embora eu tenha nesse dia escrito, registrado, eu postei mensagens, entendeu, então esses detalhes técnicos eles tem que ser bastante olhados pela equipe técnica, porque a equipe técnica é o suporte de todo o curso. Se falhar, e falhar por muito tempo, então atrasa todo o curso.”

- “teve exercícios que fiz completo e não foi registrado e, também, naquele dia minha entrada não foi registrada.”
- Descobriram que a “exposição pessoal” via Internet é “mais pesada” do que a “exposição presencial”, porque o que escrevem fica registrado, então precisam ter cuidado em escrever bem, ter clareza etc. Talvez por isso muitas pessoas entravam no fórum mas não deixavam nenhuma contribuição.
 - “uma coisa que eu descobri, assim uma coisa bem pessoal, é que a exposição via Internet, ela pra mim foi mais pesada do que a presencial...você expor o seu pensamento, escrever e colocar pra apreciação das pessoas, discutir uma coisa e outra, do ponto de vista do esforço, é, eu acho que foi mais pesado do que se fosse discutido aqui.”
 - “...o fato de você estar escrevendo pra alguém ler, você assina em baixo, existe uma responsabilidade com o que você vai dizer, com o seu pensamento...é diferente da gente estar aqui conversando...”
- Acharam a navegação muito didática, embora achassem que a colocação de símbolos poderia ajudar a memorizar melhor as páginas.
 - “...ele tem uma leitura muito leve...é excelente. O texto é imediato. Você lê e faz os exercícios...com relação a isso eu não tive dificuldade...é muito explicativo.” (o grupo acena que compartilha do depoimento)
- Acham que seria interessante ter uma relação de bibliografia por temas abordados.
 - “...eu ficava arrepiada quando recebia os textos, porque, assim, apesar da gente ter lido um pouco, mas aqueles textos foram especialmente importantes, como se viessem a colocar, olha você está no caminho certo, vai por aí...mas seria interessante também ter uma bibliografia, assim, por cada tema abordado, no caso de alguém querer aprofundar.”

2. Grupo de Discussão

Indicadores

a) Eficácia Percebida quanto ao Moderador

- Consideraram importante o feedback de estímulo do tutor e moderadores. A interlocução com a tutoria nem sempre aconteceu. Esperavam mais acompanhamento. E desenvolviam mesmo uma certa ansiedade cotidiana de receber algum comentário sobre o que haviam escrito. Acharam um pouco solta a atividade.
 - “assim, eu ficava esperando se vinha algum comentário; a gente ficava

ansiosa se o professor Luciano ou um facilitador ou outro colega ia comentar aquilo que a gente escreveu e botou lá.”

- “embora eu concorde com as pessoas que disseram que alguns moderadores não se posicionaram, isso foi realmente notório, alguns entraram no acesso, mas não deixaram assim um recadinho que estimulasse a pessoa a participar. A gente compreende bem isso, mas assim culturalmente, nos estamos pré-dispostos a fazer um curso com começo, meio e fim, com uma pessoa te cobrando alguma coisa. Inclusive, o conteúdo do fórum poderia ter dado mais subsídios à tomada de decisão, a discutir o material didático disponibilizado no curso.”
- Sentiam-se valorizados quando recebiam uma comunicação dos moderadores e Tutor.
- Gostariam de receber uma comunicação mais pessoal com o moderador, através de telefonema, sobre as temáticas mais complexas.
 - “eu acho importante. Primeiro você se sente valorizado. De repente alguém tá lendo, tá acompanhando e já que não tem aquela aproximação física, você tem pelo menos um retorno, às vezes pode ser até através de um telefonema, naquelas temáticas mais complexas.”

3. Percepção sobre o Aumento de Conhecimentos e Habilidades em Termos de Liderança e Aprendizado Contínuo

Indicadores

a) Ganhos Percebidos em Conhecimentos e Habilidades

- Aumentaram seus conhecimentos relacionados ao dia-a-dia da gerência
 - “...é um incentivo para mim participar de um curso como esse, porque a cada dia vou descobrindo mais e vou dando mais de mim pra conseguir meus objetivos dentro da instituição.”
- Acharam interessante discutir aspectos da questão da liderança com várias pessoas, inclusive com algumas que estavam na posição de gestor há mais tempo.
 - “da pra ver que muitas pessoas têm experiências diferentes e que as mesmas experiências diferentes deles ajudam no nosso cotidiano...eu achei interessante poder discutir isso com várias outras pessoas, que no meu entender, pelo que eu li nas colocações das pessoas que já estavam na área há algum tempo, que eu ia crescer muito com isso, então eu fiz um esforço enorme pra fazer o curso.”
- Acharam importante o conhecimento de experiências diferentes, através da comunicação com os colegas.
 - “achei super interessante porque você ia lá na parte de conhecimentos, aí você tinha a sua visão...você ficava na expectativa de querer saber se você estava na linha correta, se as pessoas estavam avaliando o que você tinha pensado...todo dia eu ia lá na parte do fórum”.
- Acharam os textos de excelente qualidade, poupando-os de ir atrás de

bibliografias etc.

- “a seqüência do curso é muito boa, muito pratico, muito fácil...baixei todos os textos, li todos os textos, os textos de excelente qualidade. A única ressalva que eu faço (dizendo para si mesma) você tem que ser mais disciplinada, que realmente eu preciso, então esse foi o grande toque, o principal ganho que eu tive foi esse. Depois, foram os conteúdos do curso, os textos que eu tive acesso muito mais facilmente do que se eu fosse buscar...”
- Aprenderam a gerenciar melhor o tempo.
 - “pra mim, na pratica da questão gerencial, muito a questão que a gente tem é não gerenciar seu tempo, é a questão dos controles; que a gente costuma não ter controle...porque você não mede o resultado do trabalho se você não tem controles”
- O curso ajudou a conferirem tecnicamente o que muitas vezes fazem intuitivamente no dia-a-dia.
 - “O mínimo de planejamento das coisas que eu faço no dia a dia e que o LiderNet até disse, sim, é, tá certo, eu fazia por senso comum, mas como o Lidernet diz, é uma coisa que a maioria da gente faz...”

b) Utilidade do Conteúdo do Módulo para a Função de Gerência no Ambiente de Trabalho

- O curso ajuda a trabalhar melhor em equipe, de forma democrática.
 - “a gente tá tentando fazer coisas muito boas” (referência a uma nova prática adotada de envolver todos os funcionários para resolver um problema local: “temos uma leitura do problema em si. Quem é responsável por isso? Não é só problema da gerente, esse é um problema nosso...quem tem proposta? Bem essa visão de uma equipe em que cada um dá a sua contribuição, e não tem ninguém mais importante. Todas as pessoas assinam embaixo com a ciência da proposta da equipe.”
- Estão tentando aplicar com suas equipes os conhecimentos técnicos adquiridos no curso.
- O curso atualiza na questão gerencial e ajuda a desenvolver habilidades de planejamento de ações.
 - “por mais habilidade que você tenha em liderança, controlar e planejar , né, referente ao curso, ele lhe traz suficiente informação pra você renovar, certo, pra você tirar de você aquele comodismo e botar na pratica...então, o curso dá esse embasamento à gente, a gente renovar as idéias, ver o que a gente esta planejando e colocar aquilo dentro da nossa ação.”
- Ajudou a refletir melhor sobre a liderança na gestão, uma vez que o setor público, por suas deficiências estruturais e de organização, não favorece esta prática.
 - “pra mim foi super importante, porque eu tava distante da questão da gestão e da liderança...”
- O curso instiga a pessoa a ir adiante. Ele é muito bom e é prático.
 - “eu avaliei assim o LiderNet como um curso muito bom, muito pratico,

feito realmente pra quem é gestor e líder e que tem um tempo muito limitado, mas que dá perfeitamente pra fazer o curso. Na minha opinião o LiderNet foi assim o máximo, eu daria nota máxima, apesar de todos os entraves que a gente teve pessoalmente de acesso etc.”

B) Alunos que interromperam o curso do PDLeletrônico

1. Razões para Interromperem o Curso

- Dificuldades relacionadas ao processo de transição na ESP.
 - “o problema tá muito mais relacionado com a nossa situação... a gente tá se sentindo inquieto em relação ao que ocorreu – vivemos numa fase de transição - não houve desinteresse em nenhum momento. O que houve foi uma circunstância, um problema localizado, né, da própria estrutura, que abalou todo mundo...acho que não seria esse o momento certo de iniciar o curso...o momento de lançamento do curso coincidiu com esse momento crítico, com o processo de transição.”
- O fato de ter sido permitida a entrada de alunos em momentos diferentes contribuiu para desestimular a participação de alguns, em função do número de tarefas já estabelecidas, dificultando o acompanhamento.
 - “nós começamos, não no início do curso. Foi quando foi aberto para outras pessoas que tinham interesse...então quando eu cheguei, quando eu abri o curso já estavam todas as questões postas, todas as unidades já estavam colocadas, então, de repente era muita tarefa pra ser feita em tão pouco tempo.”
 - “quando a gente foi abrir já tinha uma quantidade enorme de inserções, né, a gente se sentiu extremamente atrasados, quer dizer, a gente acaba desmotivada. Desestimulou.”
- A acumulação das funções de médico e gerente dificultou a participação no curso durante o expediente de trabalho.
 - “eu não tenho opção. Ou eu vou ser médico ou sou gerente, entendeu? Eu sendo médico, então, não vou trabalhar no computador, vou trabalhar na sala atendendo os pacientes...foi difícil acompanhar, entendeu, tem muita coisa pra fazer, relatório pra fazer...”
- Foi muito difícil acompanhar o curso depois de ele ter começado já há algum tempo.
 - “...você começou com a turma já andando; você fica até mais inibido pra começar o processo. Acho que o ponto de partida é importante demais. Acho que todo mundo deve começar junto e começar assim: reúne o grupo, quem vai participar, o que é que vamos começar a fazer agora...”
- Faltou um momento presencial com os participantes antes do início do curso para explicar melhor o programa, as atividades e a navegação, o que estimularia inclusive o aluno a se engajar.
 - “...a gente não tem cultura de curso à distância, né, então o que

acontece é que é importante nesses primeiros cursos que tenha um momento presencial...para explicar as unidades, como vai ser feita a navegação, porque você estimula a pessoa a se engajar.”

- Problemas de acesso a computadores no trabalho e problemas na rede.
 - Tem o problema dos computadores, que nem sempre dá pra acessar e inclusive no período também houve um problema lá e aí a gente não conseguiu acessar. Foi um período, se não me engano, antes do carnaval.”
- Quando um único técnico de um departamento faz o curso, isso cria conflitos com os demais (em função do tempo dedicado ao estudo) e à s vezes com a chefia.
 - “veja bem, não pode esquecer que essa pessoa, eu, sou funcionária, que estou debaixo de uma coordenação de alguém. Normalmente, esses coordenadores, subentende-se como pessoas também treinadas, que têm a atribuição de desenvolver a liderança nos seus subordinados. Então, a gente precisa, de alguma forma, fazer o mínimo de parte da responsabilidade desse processo ser da coordenação, sabe. Você já pensou ter o gerente sozinho, isolado, compartilhando três outras gerências que não estão sabendo o que você está fazendo? Você vai criar uma ilha de aprendizado de comportamento lá dentro da instituição...e o coordenador também não sabe se ela tá fazendo, não dá o estímulo...”

2. Conteúdo e Metodologia do Módulo Eletrônico do PDL

Indicadores

a) Feedback sobre os Exercícios do Módulo

- As respostas dos alunos deveriam ter sido mais comentadas, visando refletirem sobre suas práticas de gestão.
 - “não existia assim um feedback, por exemplo, eu fazia um exercício; eu não sabia nem se tinha chegado naquele ponto que era pra chegar, porque às vezes eu até testava e achava que não tinha chegado, eu não tinha passado...e eu acho que pelo menos por e-mail a pessoa deveria passar que aconteceu isso, tal, pelo menos por e-mail, né, já que a gente tá aprendendo todo dia e tinha a oportunidade de saber o que tava acontecendo – aquela resposta automática...aí o coordenador, de repente aparece no meio de uma lista respondendo pra um, pra outro, mas ele entra assim genericamente, parece que a gente ta fazendo tudo muito certo...nunca tem uma opinião discordante. Eu acho que, não sei se dentro dessa ferramenta, mas tem que ter um momento que o participante, ele possa corrigir erro de direção...”

b) Feedback sobre os Estudos de Caso do Módulo

- Ajudaram a tomar decisões no trabalho.
 - “como eu dizia, sempre ajudam. Quanto mais casos ligados ao dia-a-dia, melhor.”
- Todos os casos foram pertinentes.
 - “os casos são importantes; ajudam a pensar no dia-a dia... mas não encontro ainda uma maneira da gente ter cursos, ter treinamentos que possam transformar a teoria e levar para o serviço público; levar para uma mudança de trabalho...até porque a maioria da literatura não é de serviço público, mas é de administração, gerência de empresas privadas.”

c) Feedback sobre a Navegação e Aspectos Técnicos do Curso (acesso, uso)

- Pouca interatividade e links entre as seções. O aluno se perde muito ao entrar e sair dos ambientes.
 - “entrar e sair dos exercícios e textos é complicado. Às vezes o menu é grande...ele é grande pro que a gente tá fazendo...informações que não precisam, nem deveriam estar na tela naquele momento. Devia ter mais espaço, ser possível abrir um texto...uma mensagem de alguém, enquanto eu tô analisando o caso de (), pudesse trabalhar na literatura, trazer os textos. Não, eu tenho que abrir um por um. E outra coisa, tem que decorar muito, botar muito quadro na cabeça da gente. Eu tenho que fazer um caderno pra não me perder, porque é módulo, seção, e nos módulos tem de duas a três seções. Às vezes você tá trabalhando numa seção, já esqueceu que módulo é esse.”
- Falta ajuda do moderador para orientar a navegação.
 - Vem a mensagem: mande o exercício tal...você enviou. Some na tela. Você não sabe se chegou, você não sabe se deu problema no computador, ninguém diz. Aí, eu volto a dizer: o moderador tem que tá presente na vida da gente. Ele tem que tá exclusivo pra gente. Ele tem que tá todo dia.”

3. Grupo de Discussão

Indicadores

a) Eficácia Percebida quanto ao Moderador

- Pouca assistência e falta de um maior acompanhamento dos moderadores. De modo geral, não sentiram envolvimento por parte do moderador. Faltou estímulo e feedback imediato.
 - “ o coordenador, o moderador não aproveitou a oportunidade...poderia ter percebido as mensagens subliminares que apareceram. Poderia ter dito: o que você acha? Questione a liderança. Dê sua opinião em função disso. Sob o ponto de vista prático, quais os planos que existem que

you can comment? I didn't have...well, that would have been a great opportunity to give a feedback for us. What we perceived, what I perceived, is that it seems like the person was responding more to answer. The moderator was responding without involvement, without positioning...it seems like he didn't assume that role, that position of taking that as if it were really a group, a team that she was leading, conducting, orienting."

4. Percepção sobre o Aumento de Conhecimentos e Habilidades em Termos de Liderança e Aprendizado Contínuo

Indicadores

a) Ganhos Percebidos em Conhecimentos e Habilidades

- "me serviu de subsídio para algumas tomadas de decisão claras, baseado no texto que li. Eu me identifiquei...dentro dessas atitudes, tô sentindo o retorno delas; a questão da alteração do ambiente de trabalho que eu comecei a colocar isso na minha sala, na minha gerência. Isso eu senti o retorno."
- "abandonei logo de início, em função das dificuldades, não posso nem dizer."

b) Utilidade do Conteúdo do Módulo para a Função de Gerência no Ambiente de Trabalho

- Muita teoria e pouca aplicabilidade prática
 - "...esse curso não é de liderança e gerência? Pelo menos eu entendi que era. Acabou desvirtuando um pouquinho, porque liderança realmente é uma coisa que a gente precisa estimular inclusive nas pessoas...no seu grupo de trabalho...as pessoas também estão precisando aprender o que é administrar, gerenciar, e eu senti muita falta nas comunicações desse outro lado mais prático...que tivesse essa parte, que pudesse dar subsídio para a tomada de decisão, como deve ser o gerente, qual o papel dele como articulador..."

2.2. informações adicionais obtidas nas entrevistas com os representantes da ESP/SESA/MSH.

a) Aprendizado Individual dos Entrevistados

- Reforço na importância do trabalho em grupo, do diálogo franco e da responsabilidade compartilhada.

- Que é possível vencer desafios quando existe uma construção coletiva do trabalho.
- A concepção de liderança se ampliou.
- A concepção de gestão se ampliou quando aliada à de liderança.
- A concepção de educação à distância se ampliou, em função da troca de experiências com especialistas
- Um grande aprendizado nessa abordagem menos intervencionista do MSH, de deixar as pessoas crescerem.
- A ter paciência e controle das emoções, pontos que agrega ao processo de liderança no dia-a dia.
- O prazer de trabalhar com pessoas de culturas diferentes, de múltiplos horizontes, de estabelecer relações interpessoais, e de estabelecer trocas permanentes.
- A entender que um projeto eletrônico requer mais tempo e recursos do que se pensa para a sua implementação.
- A ter uma visão mais sistêmica da saúde.
- Quebrou resistências pessoais na utilização do computador e Internet como ferramentas de trabalho.
- O conhecimento sobre transição de algo textual para a linguagem virtual se ampliou (o formato, o processo de desenho, ambientação etc)
- Um forte aprendizado em desenho de projetos voltados para a educação à distância, sua estruturação e condução.
- Uma melhor capacidade de julgar o que pode ser adaptado para uma linguagem à distância, tornando essa linguagem mais aproximada do aluno (mais presencial).
- Uma ampliação da experiência pessoal de como gerenciar o trabalho de grupos, como ajudar as pessoas a trabalhar melhor em grupo, a se desenvolverem, se fortalecerem e produzirem.
- Um melhor aprendizado de liderar projetos à distância, considerando as limitações de tempo e as particularidades do ambiente organizacional, e de como interagir melhor com as pessoas.
- Um grande aprendizado em relação ao assunto liderança: percepção, campos de aplicação, importância, correntes de pensamento e aplicações diretas para trabalhar a inteligência emocional.
- A não iniciar uma consultoria em educação à distância no modelo virtual sem avaliar antecipadamente os recursos disponíveis (tamanho e qualificação da equipe, e equipamentos), equacionando-os com o tempo pessoal disponível.
- A se disciplinar para fazer os relatórios exigidos pelo contratante.

b) Sugestões para a Continuidade e Sustentabilidade do LiderNet por parte dos entrevistados

- Clarear as responsabilidades e atribuições dos atores no processo, inclusive para quem acessa o módulo e exigir que as pessoas cumpram suas atribuições em cada grupo.

- Fazer a transição de todos os módulos do PDL presencial para o virtual, incluindo módulos de capacitação em temáticas emergenciais .
- Formar mais moderadores com experiência no desenvolvimento de liderança.
- Rever a visão do papel do moderador, aliando o componente de interatividade e estímulo aos alunos com orientação técnica, ou se não for possível agregar a este papel essa orientação técnica, assegurar uma interface muito rápida com o professor.
- Aperfeiçoar o conteúdo da Web à luz dessa avaliação que está sendo conduzida, e desenvolver os próximos módulos a partir dessa reflexão e coerente com o desenho institucional.
- Ter um departamento, cujos profissionais tenham a oportunidade de ter capacitação paralela, que possam estar antenados com os avanços da educação à distância para, inclusive, assegurar sustentabilidade.
- Dedicar mais tempo ao planejamento, antes de operacionalizar qualquer proposta.
- Assegurar recursos para a contratação de pessoal e compra de equipamentos.
- Rever o papel do coordenador das equipes para assumir um pouco mais a gerência, i. é, acompanhar, pelo menos, semanalmente o andamento dos trabalhos de maneira presencial.
- Exigir a dedicação integral para algumas tarefas ligadas a aspectos técnicos de design e programação.
- Definir um plano de monitoramento do processo, claro e negociado com os atores.
- Assegurar um designer instrucional alocado na própria estrutura da ESP, com uma linha metodológica unificada, em sintonia com a da instituição que representa, que incorpore o conteúdo da temática em questão como algo de interesse pessoal, com liberdade e autoridade para imprimir esta linha ao projeto.
- Rever o manual do moderador, enfatizando o trabalho pessoal e o uso de meios convencionais de comunicação (telefone, conversa)
- Redefinir o tempo que o moderador deve dedicar à atividade com os alunos.
- Estruturar melhor o setor de informática.
- Tentar parceria com vários órgãos, não limitando o LiderNet unicamente à área da saúde, mas poder responder a muitos campos que envolvem saúde, educação, liderança e gestão.
- Reforçar para o aluno, tal como acontece no curso presencial, que ele tem que fazer a transferência do aprendizado para a sua prática gerencial.
- Redesenhar uma interface gráfica do site, e talvez com uma plataforma mais adequada – seria bom - e definir um comitê editorial dessa interface gráfica, encarregado de prover fontes de informação/ conteúdo etc.
- Proporcionar encontros presenciais sistemáticos entre os Internautas para discutirem as experiências, dificuldades, fazer uma avaliação do

formato, para estimulá-los a seguir fazendo o curso ou a fazer os próximos.

- Antes de começar o curso, da mesma forma que se faz com o presencial, saber quantos estão inscritos (relação oficial) e daí fazer um encontro com esse pessoal para mostrar com detalhes o programa, as unidades e ajudá-los a navegar de maneira adequada. Incluir a participação dos moderadores, o pessoal da Web e os idealizadores do curso.
- Rever a institucionalização do LiderNet, agregando representantes de várias instituições, mas assegurando um caráter de organização independente ao projeto, nos moldes de uma ONG, visando viabilizar a abrangência da proposta e os recursos necessários.
- Divulgar mais o projeto em sua abrangência.
- Acompanhar mais de perto a abordagem dos consultores eventuais, de forma a fazer com que sigam a direção da instituição.

3. AVALIAÇÃO

As informações coletadas foram analisadas em suas relevâncias e confluências, sendo apresentadas a seguir em quadros demonstrativos, seguidos de comentários.

3.1. Convergências entre o Discurso dos alunos que concluíram o curso e o Discurso Institucional

| Ganhos percebidos pelos clientes | Propósito do Lidernet |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ O conhecimento de experiências diferentes, através da comunicação com os colegas. ▪ Gostaram de discutir aspectos da questão da liderança com várias pessoas, inclusive com algumas que estavam na posição de gestor há mais tempo. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular a troca de experiências e compartilhamento de idéias entre gestores, na perspectiva de promover uma grande comunidade de aprendizagem continuada e virtual, envolvendo pessoas em gestões diversas, e instituições. ▪ Iniciar com as listas de discussão e o curso piloto, vender a idéia, e a partir daí garantir os recursos financeiros e de suporte técnico para o grande projeto. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ O curso ajudou a conferirem tecnicamente o que muitas vezes fazem intuitivamente no dia-a-dia. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O enfoque da capacitação é o aprendizado baseado em problemas, centrado no aluno e em sua |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentaram seus conhecimentos relacionados ao dia-a-dia da gerência. ▪ Aprenderam a gerenciar melhor o tempo. | realidade. |
| Opinião sobre o conteúdo e Metodologia | Preocupações Metodológicas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acharam os exercícios extremamente práticos. ▪ Os estudos de casos foram considerados bem elaborados e pertinentes com a realidade. ▪ O curso atualiza na questão gerencial e ajuda a desenvolver a habilidade de planejamento das ações. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhar a metodologia do curso com a linha metodológica da ESP. |
| Opinião sobre a Navegação | Preocupações Técnicas |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acharam a navegação muito didática, embora achassem que faltou uma comunicação mais precisa sobre a mesma antes de entrar no curso, especialmente para aqueles que não têm familiaridade em acessar a Internet. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptar adequadamente o PDL presencial ao virtual, flexibilizando o melhor possível a ferramenta Teleduc. |

3.2. Convergências entre os discursos dos alunos que concluíram o curso e os discursos dos que o interromperam

Comparando-se os discursos dos alunos que concluíram o módulo piloto com os dos que o interromperam, encontram-se as seguintes convergências:

- Tiveram problemas em conectar com a Internet e de acessar o site do curso;
- Tiveram certa dificuldade com a navegação;
- Consideraram que os exercícios foram práticos;
- Consideraram os estudos de casos bem elaborados, mas para os alunos que interromperam o curso, tais estudos demandavam uma maior discussão com apoio dos moderadores;
- Sentiram a falta de maiores esclarecimentos sobre o fórum de discussão, isto é, com quem poderiam interagir e qual o enfoque que deveria ser adotado, se técnico ou mais pessoal;
- Sentiram falta de um maior envolvimento dos moderadores e de feedback imediato;

- Nos grupos de discussão, esperavam maior acompanhamento e feedback dos moderadores sobre os temas tratados;
- Sentiram a falta de um momento presencial com maior esclarecimento sobre as unidades, seções e navegação.

3.3. O discurso Institucional

Comparando-se os discursos dos atores da instituição (que conceberam e que executaram o projeto), constata-se que os argumentos comuns relacionados às dificuldades no desenvolvimento do projeto foram:

- A sobrecarga de trabalho dos profissionais envolvidos;
- As limitações de infra-estrutura tecnológica;
- A limitação de recursos humanos.
- A falta de experiência das equipes no domínio da tecnologia eletrônica aplicada à educação à distância;
- Os conflitos relacionados com a abordagem pedagógica e técnica na transição do módulo presencial para o virtual;
- O excesso de tempo dedicado à resolução dos conflitos mencionados;
- A dificuldade de gerenciar tais conflitos e conciliar as agendas de trabalho;
- As dificuldades relacionadas ao papel dos moderadores (limitação de tempo, falta de computador disponível, concepção do papel etc.) e
- O momento político da ESP, como um fator que contribuiu negativamente para a finalização do produto e a adesão ao curso.

As únicas divergências com relação ao desenvolvimento do projeto dizem respeito ao processo de transição pedagógica do PDL presencial para o virtual. Na maioria dos depoimentos se atribui uma responsabilidade maior ao consultor pedagógico pelas dificuldades na interação com o profissional responsável pelo curso presencial. Por sua vez o consultor pedagógico alega que:

- Os recursos humanos e tecnológicos para o desenvolvimento do curso não foram bem dimensionados (a equipe era pequena, com sobrecarga de trabalho em função de outras atividades; dificuldades para conciliar as agendas de trabalho entre todos os envolvidos; o despreparo da equipe na plataforma Teleduc; a falta de equipamento com disponibilidade exclusiva para as experiências necessárias à adaptação do curso à linguagem virtual)
- A resistência do profissional responsável pelo PDL presencial à mudança da didática presencial para uma nova abordagem, que seria a linguagem virtual.

Por outro lado, apesar de ter sido recorrente a observação de que muito esforço pessoal e tempo foram dedicados à transição do PDL presencial para o virtual, isto se entende frente à complexidade e inovação do trabalho, e inclusive dado o fato da preparação do módulo ter sido considerada uma prioridade para o avanço do propósito geral do projeto. Entretanto, outros componentes importantes do projeto

foram um pouco minimizados, como, por exemplo, a mobilização do público-alvo para aderir ao curso e a preparação e supervisão dos moderadores.

Destaca-se, também, que o esforço das equipes para o desenvolvimento do projeto foi bastante significativo, frente às dificuldades do ambiente organizacional e tecnológico. Nesse contexto, dois aspectos devem ser considerados:

- Com base nas dificuldades arroladas, aparentemente, a ESP, à semelhança de outras organizações do setor público, não dimensionou racionalmente os recursos humanos e tecnológicos exigidos pelo desenho do projeto. De qualquer forma, a prática dessas instituições é dar início aos projetos, independentemente dos recursos já assegurados, pois a experiência mostra que se os tomadores de decisão forem esperar por condições ideais, os projetos não se realizam.
- As atividades foram bem planejadas desde o início do projeto, as reuniões de acompanhamento foram sistemáticas, mas a superposição de atividades dos técnicos envolvidos e a falta de recursos tecnológicos (computadores suficientes) prejudicaram o cumprimento do cronograma. Nesse contexto, observa-se que as dificuldades seguem em cadeia, i.é, um setor ou uma pessoa compromete o desempenho de outro setor ou outra pessoa, dificultando o gerenciamento e acompanhamento do cronograma de trabalho.

3.4. Comentários adicionais

1) Comparando as convergências entre os propósitos institucionais e os depoimentos dos representantes do público-alvo do projeto, contata-se que a produção do Módulo 1 se configura como um “teste” da importância de investir nos objetivos abrangentes do projeto, ou seja, de ampliar a capacitação de gestores na perspectiva de liderança, e de criar oportunidades de aprendizagem continuada e baseada na troca de experiências. Os resultados apontam para a aceitabilidade e relevância do projeto, mas indicam, também, a necessidade de uma melhor preparação dos alunos sobre o ambiente do curso e a navegação.

2) Considerando as dificuldades operacionais, observa-se que os desafios técnicos relacionados ao aperfeiçoamento do Módulo 1 são pequenos, e possivelmente serão menores na produção dos módulos seguintes. Porém, talvez seja necessário criar uma estratégia de sensibilização dos tomadores de decisão de “alto nível” para melhorar as condições de infra-estrutura tecnológica e de organização dos serviços, de forma a permitir a conciliação entre a rotina de trabalho e a participação no curso.

3) As informações apresentadas mostram ainda que na perspectiva dos alunos, o papel do moderador é fundamental para estimulá-los a seguir com o curso, orientá-los na reflexão sobre suas práticas e apoiá-los em suas dificuldades. Esta é, portanto, uma necessidade manifesta por ambos os grupos investigados, e, em

certa medida, pode definir a continuidade e/ou interrupção do curso, por falta de outros estímulos, que se acrescentam às dificuldades estruturais dos serviços. O projeto incluiu a participação de moderadores, mas não foi dada uma maior atenção à sua preparação, havia divergências na equipe quando ao seu papel e não houve um seguimento mais sistemático dessa atividade.

4) Como se pode ver, além dos alunos terem mencionado as várias dificuldades que enfrentaram para se dedicarem ao curso (relativas às condições do ambiente de trabalho, acesso a equipamentos etc), destacaram, também, a importância do papel do moderador, pontuando sua ausência como desestimulante. Ao mesmo tempo, no grupo dos que concluíram o curso, todos enfatizaram que o estudo à distância depende sobretudo da “determinação” e da “disciplina” do aluno. Este argumento tem sido colocado como um princípio da educação à distância e, certamente, é reforçado por quem ministra tais cursos. Além disso, este parece ser um sentimento “natural” do aluno, uma vez que nesse caso o aprendizado é praticamente solitário. A interação entre os alunos, por meio dos fóruns de discussão, é, em si, uma inovação, e mesmo uma forma de minimizar tal sentimento. Porém, quando o aluno reforça em seu discurso este princípio, está falando pelo “outro”, i. é, na posição de quem oferta o curso, ou produto. Isto faz parte do jogo de imagens que se processa no próprio ato da investigação, ou seja, na sessão de grupo focal. Nesse momento, o interlocutor, aquele que facilita a sessão, está, no imaginário dos participantes, “do lado” da instituição, na posição de quem oferece o curso. O grupo responde às expectativas que imagina ter esse interlocutor, dizendo o que ele espera que digam. Dessa forma, o grupo diz o que “deve ser dito”. Sendo este princípio destacado por todo o grupo, os aspectos adversos mencionados anteriormente perdem força, ficando um pouco secundários, até porque apesar deles, os alunos concluíram o curso. No entanto, considerando que no grupo que abandonou o curso somente um participante mencionou tal princípio, e isto não foi acompanhado do reforço do grupo, pelo contrário, seus membros reforçavam o tempo inteiro as dificuldades pessoais para acompanhar o curso, destacando a falta de feedback do moderador, pode-se aferir, com certa margem de segurança, que as condições estruturais (ambiente de trabalho, equipamentos disponíveis, acesso à Internet etc.) são bastante significativas para serem minimizadas, principalmente quando se trata de ampliar essa capacitação no Estado para o interior e abrangendo setores diversos.

**Relação de Participantes dos Grupos Focais
Alunos que concluíram o Módulo I**

| Nome do Participante | Instituição | Função |
|---------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Antonio de Souza Bezerra | Hospital de Messejana | Assessor de radiologia |
| Francisca Neuma ^a Nogueira | Escola de Saúde Pública | Facilitadora do Curso de Especialização |
| Humberto Vitorino Dantas | Hospital César Cals | Administrador |
| Íris Maria Sampaio de Oliveira | Escola de Saúde Pública | Administradora |
| Maria do Socorro Josué | Hospital São José | Coordenadora da Vigilância Epidemiológica |
| Mary Anne F. Martins | 3a. Microrregião de Maracanaú | Enfermeira |
| Rejane Feijó de Vasconcelos | Hospital Geral de Fortaleza | Enfermeira |
| Zita Maria da Rocha | 3 ^a . Microrregião de Maracanaú | Coordenadora da Regional III |

ANEXO 2**Relação de Participantes dos Grupos Focais
Alunos que não concluíram o Módulo I**

| Nome do Participante | Instituição | Função |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| Diana ^a de Oliveira | Secretaria Estadual de Saúde | Coordenadora de Avaliação |
| Irivelton Henrique dos Santos | PAM Meireles | Médico e Professor |
| Jefferson Silva | Hospital de saúde Mental de Messejana | Médico |
| Paulo Marcelo Laranjeiras | Secretaria Estadual de Saúde | Técnico da Célula de Informação e Saúde |
| Terezinha de Jesus ^a Costa | Escola de Saúde Pública | Advogada |
| José Eduardo C. Júnior | Secretaria Estadual de Saúde | Gerente da Célula de Informação e Saúde |
| Maria Auxiliadora Cardoso | Escola de Saúde Pública | Administradora |
| Rita Erotildes maranhão | Escola de Saúde Pública | Núcleo de Educação à Distância |